

”הם יחזיקו מעמד ו בזכות ההבנה ובז ותמיד ישאפו להש

שכבר כמה חודשים אין שינוי במספר החיילים במחלקה. יש יציבות כתוצאה מעקיבות וכתוצאה מהשקעתי בכלום. יכול להיות, שכולם אומרים זאת, אבל אני באמת מצפה שיקשו עליי, כמפקד – שישאלו, שייזמו ושיחשבו בגדול. שיחשבו כמפקדים, ויראו את עצמם כמפקדים, כי אני רואה אותם כמפקדים. בדרך זו הם יעלו את הרמה, וגם יתכוננו לשלב הבא שלהם. אם בטירונות הייתי “אלוהים” שלהם, והם לא העזו לערער, כיום אני מעודד אותם לשאול, לדרוש, ולערער. לולא שאלו, אני הייתי שואל. לדוגמה, היום דרשתי מהם לנקות את הנשק למסדר בוקר מחוץ לחדרים, למרות שירד גשם ולמרות שבשבוע שעבר הם הורשו לעשות זאת בחדרים. אף אחד לא ערער. הסברתי, ששיניתי את ההוראה מחשש לפליטת כדורים בחדרים, כמו זו שהיתה בשבוע שעבר.

מקצועיות חשובה, אך אינה העיקר. במקצועיות תמיד צריך להשתפר, ולהשיג יותר. אך בדרך לבניית החייל בטירונות, היא משנית למשמעת. לדעתי, תמיד ניתן להשלים, משמעת – פחות. הגדרתי למקצועיות הנה: חייל הוא מי שפוגע היטב במטרה, וחייל טוב הוא מי שמסוגל להפעיל מערכת שיקולים, המאפשרת לו להחליט מתי לירות; וכשהוא מחליט לירות, הוא פוגע היטב. זאת אומרת, חייל טוב הוא מקצועי, אך לא רק זה.

אצלי הדרישות גבוהות מאוד – גם בערכים וגם בביצוע השוטף. חייל לא יצבע סתם פק"ל, אלא יתפור אותו, וידגם אותו, כי הוא ייקשר אליו בזמן התפירה ביד. הוא יבין למה תפר ואיך תפר; וכך גם ילמד לשמור עליו. אם משהו קונה רכב, מתוך עמל רב ובעבודה קשה, הוא ישמור עליו מאוד, אפילו כשהוא חונה. לעומתו, מי שמקבל רכב מאבא, לא ישגיח עליו באותה מידה, כי הוא מעריך פחות את ההשקעה. חלק מחיילי מרגישים עדיין מקופחים, כי הם משווים את עצמם למחלקות אחרות, ואינם מבינים למה דורשים מהם יותר. אני מודע לכך, שעל דרישותיי הגבוהות אני משלם בפופולריות שלי, כמפקד. מחיר נוסף – הם עדיין פוחדים מתגובותיי, אם הדברים לא יהיו “פיקס”. למרות, שמאוד חשוב לי מה

אני מאמין, שלהיות מ"מ זו קודם כל עבודה קשה. אני מאמין בעבודה אישית, בהשקעה, תוך הכרה עצמית בחשיבות הדברים. חונכתי בבית להפעיל מערכת שיקולים עצמאית, ולשאוף למיצועי עצמי. יש לי אמביציה להשיג, ואני מעריך דברים, שאני משיג, כי לא קיבלתי שום דבר בקלות. אני מאמין בנימה האישית, שיש למפקדים בכל הדרגות. מאוד מתאים לי החינוך למצוינות, אבל לעתים אני נדרש להוריד את הנורמות שלי, כי הממונים מצפים, שלא אחרוג בנורמות שלי ובדרישותיי יותר מדי. בדרך כלל, מאפשרים לי לעמוד בנורמות שלי, אך לעתים רחוקות אני מבין, שעליי ליישר קו. כאמור, לרוב אני מתפשר. כך, למשל, בגיבוש שערכנו בבק"ם כל קצין יצא עם חמישה עשר חבר'ה, וחזר עם עשרה. אני יצאתי עם חמישה עשר וחזרתי עם ארבעה. הבנתי שאני חורג מהמקובל. אבל אי אפשר לגייס לצנחנים חיילים ברמה בינונית, אלא רק את הטובים ביותר.

לדעתי, משמעת היא אבן היסוד. בחצי השנה הראשונה לטירונות אסור להתפשר על משמעת כי מה שאקריין כלפי מטה, זה מה שייצמח. בהתחלה, לא היה איכפת לי כל כך אם [הטירונים] לא יבינו בדיוק מה הם עושים, למרות שצריך, לדעתי, כל הזמן להסביר, ולהעביר את משמעות הדברים. אחרי הטירונות, יש יותר מקום למשמעת פנימית. אחרי שנה בצבא אני מצפה, שהם יפעלו לא רק מתוך הפחד של הטירונות, אלא גם מתוך הבנה ומרצון. בסוף המסלול אני מצפה ויודע, שהם יעשו הכל מתוך הבנה ברמה גבוהה מאוד וללא פשרות.

בעבודה עם מחלקתי אני מסתמך על כמה מעקרונותיי. למשל, אני מאמין, שאם יבינו בדיוק מה הם עושים כאן, ואיך הם צריכים לבצע, אז אוטומטית תעלה הרמה. אם לחייל איכפת וחשוב, הוא ירים כדור מהרצפה. אם לא איכפת לו, ולא חשוב לו, והוא עסוק רק באיך להעביר את זמן השירות הצבאי – לא ירים כדור מהרצפה. אני מלמד, שצריך להרים את הכדור וגם למה זה חשוב. מהמחלקה, ברמה מחלקתית וברמה אישית, אני דורש עקיבות ורצף בהשקעה. מבחינתי, עקיבות ניכרת בכך,

בזכות הערכים,

כזכות האחריות,

תפרי

סרן ערן אלכאווי*

ערן רואיין כמ"מ מצטיין בצנחנים – אחד משלושים מ"מים מצטיינים מכל יחידות השדה, שהשתתפו במחקר "מנהיגות המ"מ המצטיין בצה"ל" של בית הספר לפיתוח מנהיגות. ערן אלכאווי נהרג לפני כשנתיים בהיתקלות עם מחבלים בלבנון. המונולוג פורסם בראשונה בספר, **לפניהם ואתם – סיפוריהם של עשרה מ"מים מצטיינים**, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 1994.

אני מוצא את עצמי חושב על חייל, שנשאר שבת. אני מאמין גדול בחיילים. אני נותן בהם אמון גבוה מאוד, למרות, שאני מודע לסיכון שבדבר. את האמון אני משלים במשמעת, והופך אותה למשמעת עצמית. לדוגמה, לפני כמה שבועות יצאתי לבדוק שמירה בבונקר תחמושת, הרחק מהבסיס. מצאתי את השומר עם מחסניות מחוץ לאפוד. על ראשו היה "ווקמ", שכוון לגלי צה"ל, אך לא פעל, ועל שקי החול לידו היו עוגיות. החייל טען, שבדיוק ניקה מחסניות, והאמנתי לו. הוא טען, שהווקמן היה עליו כבר לפני השמירה, והאמנתי לו. הוא טען, שאת העוגיות הותירו השומרים הקודמים, והאמנתי לו. כעיקרון, שלושת המצבים הללו, בנפרד, חמורים, אך האמון גבוה יותר. בדיעבד, התברר לי, דרך חייל אחר, כי השומר שיקר. כינסתי את המחלקה, והעליתי בפניה את כל הפרטים. החייל נאלץ להודות באמת, אל מול כל המחלקה, וכמובן חטף עונש כבד, לא לפני שהסברתי את המשמעות המבצעית של העבירות ואת החשיבות של אמון הדדי דרישותי מהסגל גבוהות מאוד. אם משהו אינו מתבצע, יש מריבות ואווירה לא נעימה. אני מצפה מהסגל לעמוד בכל מה שאני מצפה מהחיילים, ואף יותר מכך. במקום עונש של אייציאה בשבת, אני מסביר לחיילים עוד ועוד. אבל עם הסגל אני יותר מתפשר, חייבים למצוא איזון. הסמל מושפע ממני, הוא היה מ"כ אצלי, וכעיקרון, הוא מאמין בדרכי. לעתים יש התנגדויות בגלל נוחות, ולפעמים בגלל תפיסת עולם. יחד עם זאת, אני יודע, שדרך הסמל ודרך המ"כ אשיג יתר איזון, מול המחלקה, בין דרישותי הגבוהות מאוד לבין דרישותיהם הקצתיות-רנמוכות, לפעמים. כמו כן, הם מגיעים בשלב הזה לאינטימיות יותר גבוהה עם החיילים. כיום, עקב הריחוק בינינו בטירונות, קשה להם להתקרב אליי, כפי שהייתי רוצה. אני מתקרב לאט לאט, כדי לא להרפות. גם כשנהיה קרובים, זה לא יהיה על חשבון הייעוד שלנו. כיום אני שקט. אם אעזוב את המחלקה, אני חושב, שתהיה ירידה קלה, אך הם יחזיקו מעמד בזכות הערכים, בזכות ההבנה ובזכות האחריות, ותמיד ישאפו להשתפר.

חושבים עליי החיילים, אני מוכן בשלב הזה, שחלק מהחיילים יעשו לפעמים דברים מתוך פחד. אני מאמין, כי עם הזמן הם יבינו, וירצו לבצע לבד. בכל זאת, צריך למצוא איזון בין רמה גבוהה של דרישות לבין מה יגידו עליי. בסך הכל גם אני, כמפקד, צריך לפעמים "תדלוק". כדי שחייל יסתער, הוא צריך לקבל גם מכות וגם לטיפות. לשם כך חייבים לתת לו יחס אישי, כמו אמא. אני מכיר כל חייל על כל פרטיו. כשאני בודק בפרטים הקטנים לטוב וגם לרע. תמיד אני בודק את עצמי, בקשר לטיפול בכל חייל. זה נעשה כבקרה עצמית, ולא מחוסר ביטחון. כל טעות בטיפול בפרט עלולה לגרום לכך, שאאבד חייל; ולכן איני מוכן. אני חייב להודות, שהטיפול בפרט אינו קל. רמת החיילים אינה אחידה, והטיפול שלי אישי, כדי לקדם כל אחד מהם; וזה קשה. איני שחקן, אך אני מתאים את דמותי מול כל חייל וחיייל, ונכנס לראשו. עם עשרה חיילים אני מסוגל לדבר בעשר צורות שונות.

הדאגה לחיילים מעסיקה אותי מאוד גם שאני יוצא לחופשה. לדוגמה, החופשה האחרונה כללה יציאה לבקר חייל, שנפגע בשכם, ביקור חיילים מן המחלקה, שנמצאים תחת פיקוד כוח אחר וביקור חייל, שנשאר בעורף בבית-ליד.

הטיפול בפרט אינו על חשבון דרישות, וכשצריך להעניש, אעניש בחומרה. אני מקפיד, שלפני כל עונש יתבצע בירור והסבר. אני שואל, האם החייל הבין את העונש. אם תשובתו שלילית, אסביר שוב ושוב. אם הבין, אך אין העונש מקובל עליו – זה בסדר, כי די לי שהבין. לפעמים ענישה נועדה לסמן קווים אדומים. לדוגמה, חייל שפלט כדור ייענש בחומרה, ולא משנה כלל אם הוא חייל טוב, אם לאו. חיי אדם הנם קו אדום. צריך, שיהיה קו מנחה בענישה, אך לא עונשים דומים. הקו המנחה שלי הוא עקיבות בבקרה, הסבר וקישור העונש לעבירה, כי לכל סיר יש מכסה. לפעמים, כשאני יוצא הביתה, לא הייתי ממש בבית, כי חשבתי על העונשים שנתתי. אולי לא היה העונש די חמור, ואולי היה חמור מדי, ואני יכול לאבד חייל. לפעמים, כשאני יושב בפאב,